



特定非営利活動法人
海外留学生安全対策協議会
(Japanese Council for the Safety of Overseas Students)

〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂 2-10-7 新大宗ビル 1号館 10階 UTS 内

Tel: 03-5457-2591 Fax: 03-3496-2139

E-mail: info@jcsos.org http://www.jcsos.org

JAFSA(国際教育交流協議会)団体会員 IDE 大学協会 機関会員

2009年8月7日

大学行政管理学会 緊急重大事故シミュレーション (2009年7月4日開催) 講評

JCSOS 事務局作成

リスクマネジメントとは、リスクを管理制御し、危害・損失などを防止・回避もしくは、それらの軽減等をはかるプロセスです。またリスクマネジメントは、「不確実性」を扱うものであり、100%完璧なもの存在しません。またリスクマネジメントは、組織防衛・存続に関することから震災やテロに対すること、そして組織内の問題解決など、その範囲は多岐に渡っています。そのため危機管理の目的や対処方法などは、所属する組織や個人により異なります。しかし、共通していることは、事故・事件が発生した直後の対応、いわゆる「初期対応」が最も重要であるということです。その後の対応をスムーズにするためにも、組織として状況を判断し、早急に処理にあたるのが重要です。「起こした行動で非難されるのではなく起こしたことにどう対応したかにより非難される」ので、誠実に対応することが求められます。

今回は、大学行政管理学会においては初めての危機管理シミュレーションということ、そして他大学の方と共同して実施したこともあり、初期対応に戸惑われた方も多かったように見受けられました。最後は、大学に課された道義的責任を果たそうという姿勢が見られ大変良かったと思います。

以下に、シミュレーションの講評をいたしますので、是非参考にさせていただきたいと存じます。

1. リーダーシップ

対策本部の立ち上げは比較的早く行われ、各班への指示をまとめて伝えたところが良かったです。当初は、どのように指示をしたら良いか戸惑っている場面もありましたが、後半になるにつれて指示が明確になり、対策本部の動きも良くなっていったと思います。

アドバイス：本部で事件・事故処理の方向性を決定するのは、少数（3名程度）に限定するのが良い。人数が増えると、意見の集約に時間がかかり、それに伴い、事件・事故処理も遅れることになる。事件・事故処理は、正確さと同様にスピードも重要になるので、少数精鋭で構成するのが良いだろう。また最終的な判断は、トップが行うことが望ましい。

目的がはっきりすれば、本部から出る指示より入ってくる情報の整理が容易で、作業も効率化できる。

2. 情報の伝達と共有化

各班から本部への情報提供もスムーズに流れていました。各班同士の報告時間を設定、情報の共有化に努めた点は非常に評価できます。しかしながら、各班の作業が進むにつれ班同士の情報の伝達・共有は希薄になっている場面がありました。この点は改善の余地があると思われます。

アドバイス：情報を共有する良い方法は、一目で情報を確認できるような大きなスクリーンを利用するのが良い。収集された情報を時系列で入力し、事故処理の一連の流れ（記者会見時間や海外渡航日など）を確認するには非常に有益である。これにより、目的を共有することができ、作業を効率的に進めることができる。

その他、詳細情報に関しては、各班のリーダーが個別情報と進捗情報を逐次確認して、本部へまとめて報告する。最新情報を逐次報告して配信するよりも、緊急時は別として報告時間（1時間ごとなど）を決めて定期的に現状を本部へ報告するのが良いだろう。この時には、作業を中断して関係者全員に情報を伝達するのが望ましい。

また今回の対策本部と対策本部の各班（学生・家族担当班、マスコミ担当班、情報収集現地担当班、手配・渉外担当班）の作業部屋が分かれていたが、事故処理を効率的に行なうためにも、対策本部は大きな部屋一部屋にまとめた方が良い。

3. 各自・各班の作業目的と内容の把握

シミュレーション全体で自主性が見られ、戸惑いの中で良く対応していました。しかし、班ごとの作業目的が細分化しすぎているようでした。既存の部署の業務内容にこだわらず、業務内容を一步の工夫することで大きく改善できる可能性があります。

アドバイス：各自各班は何をすべきかある程度共通の理解はあったが、各班での作業を集約した方が良い（学生対応を日本人学生と留学生と同じ部署で対応するなど）。現状と方向性の確認しつつ、作業の効率化を図るのが望ましい。

4. マスコミ対策（メディア対応・記者会見）

記者会見に臨む代表者が誠意ある対応をしていました。特に意地悪な問題に対しても誠実な態度で接していたところは非常に良かったです。こちらの意見を正確に伝えるためにも、マスコミに配布できる資料となるもの（現地地図等、大学の要覧、研修プログラムの実績、等）を用意しておくとともに良いと思われます。また記者からの質問に対して迅速に対応する必要はあることから、実務に当たっている職員（通常、国際交流センター課長）も記者会見に参加するのが望ましい。

アドバイス：マスコミ対策においては、以下のことを基本として対応することが望ましい。

- 4-① 取材を逃げてはならない。むしろ“堂々と”応じること—こちらの意見を正確に伝える良い機会と考える
- 4-② 電話取材に“即答”しないで、折り返し返事をする—伝える情報を吟味する（過去に話した事柄との整合性や立場を考慮するなど）
- 4-③ “話せる内容”と“話せない内容”を明確に区別して話すこと—個人情報（個人が限定される情報）などは、絶対に明かしてはならない。現在、旅行会社は、事故が発生しても家族の情報は一切マスコミに発表していない。個人情報保護法の観点からである。この考えは、外務省、国土交通省も踏襲しており、大学もそれも準じて良いと思われる。しかし、こちらの意図を伝える情報は「正確に」伝えること。そして不確実な情報に基づいてのコメントは厳禁である。
- 4-④ 法的見地や組織内の論理にたった意見は述べないこと。—社会から社会的責任や道義的責任を求められているからである。
- 4-⑤ ポジションペーパーを必ず用意し、マスコミに渡すこと。また記者会見の席ではポジションペーパーに記載されている事項から大きく逸脱しないよう心がける。これは、正しい事実関係を説明ができ、事実関係の情報バランスをはかることが出来る。また組織としての統一情報、統一見解を提示できる効果がある。

【ポジションペーパーの内容】

- 1) 謝罪の表明（事故の発生に対し、あるいは被害者・家族に対して最初は遺憾の意を表明する）
- 2) 現状報告と経過説明（確定できた事実および情報にしばって、現地で何が起きたのかを報告・説明する）
- 3) 原因の究明（特定できた原因等について説明する、あるいは原因究明中である旨を報告する）
- 4) 再発防止策（管理体制の整備や制度の見直しなどを具体的な防止策として表明する）
- 5) 責任の表明（責任者の処罰やトップの引責について言及したり、被害者への賠償等を一般に納得できる範囲において表明したりする）

5. 記者控室と記者会見場の用意

マスコミが大学に駆けつけることを想定して、記者控え室などを改めて用意しておき、記者を一箇所に誘導しておく。そして記者控室と記者会見場は同じ部屋で行うのが望ましい。

【記者会見場を選定する際の最低条件】

- 5-① 大学の門の近くの部屋を用意する。→ 門から遠い部屋に設定すると構内での行動範囲が広がり、取材の機会が増える。特に授業がある平日などに記者会見を開く場合は注意が必要である（→学生への取材が容易で彼らに動揺を与えることになる。また事情が分からない学生は、大学としては表にしてほしくない全く違った情報を提供する恐れもある。）
- 5-② 壇上がある部屋は避ける。→ 壇上で記者会見を行うと上から下へ自然と視線が行き、横柄な態度をとっていると疑われる可能性が大きい。同じ目線で話ができる部屋を用意する必要がある。
- 5-③ 必ず発言者の足が隠れる机を用意する。→ 上半身で誠実に対応していたとしても、下半身で足を組んだりすると印象が悪くなる。しぐさや姿勢は無意識に出てしまうので、そのようなリスクはできるだけ避ける方がよい。
- 5-④ マイクなどの機材を準備する。→ 機器の良し悪しで印象が左右される。不用意な摩擦を起こさないためにも最新機器を利用することが望ましい。
- 5-⑤ 記者会見をする際の役割を決めておく。
主要説明者（学長、副学長、担当理事などの大学の経営陣の方）
→ 主に謝罪と責任所在の明確化、事件・事故処理と今後の対策の提示などを説明。
補助説明者（実務レベルの責任者）→ 危機の背景や事件・事故処理の詳細に関する説明。
司会進行役 → 記者会見をコントロールする役割（特に時間や説明者へのサポート）。

今回は、半日のシミュレーション体験だったため、時間的にかなり制約されておりました。その中でも多くの方が出席されたことは突然の事態にも関わらず大学行政管理学会の方々の迅速な対応があったためだと思います。この場をお借りして関係者の皆様のご協力に感謝いたします。今後、今回のシミュレーション体験を各校における危機管理体制の構築に活かしていただければ幸いです。またそのことによって全組織的な危機管理体制がさらに整備されていくことを期待いたします。

